

взаимосоответствия полезно в равной мере как для человека, так и для производства. Это связано с тем, что проблемы кадрового управления обусловлены как несовершенством организации и условий труда, так и тем, что не каждому человеку удастся их преодолеть даже при очень высокой мотивации и профессиональной квалификации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ананьев Б.Г.* Человек как предмет познания. Л., 1968.
2. *Анастаси А.* Психологическое тестирование: Кн. 2. / Пер. с англ.; Под ред. Гуревича К.М., Лубовского В.И. М., 1982.
3. *Асеев В. С., Базаров Т. Ю., Скворцов В. С.* Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. М., 1986.
4. *Советский энциклопедический словарь.* М., 1985.
5. *Зеер Э. Ф.* Психология профессий: Учеб. пособие. Екатеринбург, 1997.
6. *Кочеткова А. И.* Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999.
7. *Общая психодиагностика: Учеб. пособие / Под ред. А.А.Бодалева, В.В. Столина.* М., 1987.
8. *Ожегов С.И.* Словарь русского языка. М., 1972.
9. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Индустриальная социальная психология: Учеб. пособие. СПб., 1997.
10. *Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова.* М., 1997.
11. *Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук проф. А.Я.Кибанова.* М., 1999.
12. *Фатфутдинов Р.* Системный подход к управлению // Управление персоналом. 1999. № 12.
13. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М., 1998.

*Н.С. Минаева, Я.В. Лентач*

### АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В современных условиях развития российского общества, характеризующегося глобальными социально-экономическими изменениями, важное значение приобретают относительно новые для нашей страны формы организаций — коммерческие структуры. Сформированные коммерческие структуры требуют и новых форм отношений, отличных от тех, которые существовали в отечественной производственной сфере.

Процесс развития рыночной экономики в нашей стране сопровождается «лихорадочным», стихийным характером возникновения разнообразных организационных структур. Одни из коммерческих предприятий, заняв определенную нишу в производственной сфере, успешно функционируют, другие — исчезли, обанкротились, поглощенные более крупными, мощными предприятиями.

Возникновение, развитие, функционирование, перерождение или умирание являются теми естественными стадиями, которые проходит любая организация. При этом на каждой из стадий существует опасность ее распада, прекращения существования организационной структуры.

Причины краха могут быть самые разнообразные: не только экономического характера, такие, например, как наличие или отсутствие спроса на товар или услуги, объем уставного капитала организации, необходимый для ее дальнейшего развития, но и социально-психологические — отсутствие единства в организации, опытного руководства, полноценной кадровой работы, в частности работы по преодолению труд-

ностей адаптации новых сотрудников, а, кроме того, несоответствие организационной культуры и типа кадровой политики организации актуальным условиям и требованиям ситуации на рынке.

Кроме перечисленных выше, естественных и неизбежных трудностей существуют еще и проблемы, обусловленные кризисом, обрушившимся на российское сообщество. Последствия этих потрясений организации во многом переживают и по сегодняшний день. Сложившаяся ситуация в большой степени связана с неопределенностью дальнейшего развития предприятий, отсутствием долгосрочных перспектив, сложностью разработки программ развития, укрупнения той или иной организации, которых можно придерживаться. Кризис, его последствия, оказывают колоссальное влияние на интенсивность и успешность функционирования организации. В частности, анализируя влияние кризиса на коммерческие банки, можно сказать, что главным ударом является не столько потеря ими капиталов, сколько утрата доверия вкладчиков, что гораздо сложнее восстанавливается. Кроме того, успешность деятельности организации обусловлена умением руководства ориентироваться в современном законодательстве и особенностях налогообложения, что требует дополнительных знаний и опыта от управленца. Отметим, что в настоящее время наблюдается тенденция перехода предприятий от стихийного развития на новую стадию с более четкой организацией, дифференцированным управлением, особой культурой взаимоотношений между сотрудниками.

Чтобы выжить организация должна сохранять устойчивость по отношению к дезинтеграционному давлению из внешней среды. Для этого организация развивает и сохраняет свою структуру и культуру. Организационная культура является тем звеном, которое обеспечивает целостность организации, является основой ее жизненного потенциала — это то, ради чего люди становятся членами организации. Организационная культура не только отличает одну организацию от другой, но существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Носителями столь важной для организации культуры является ее персонал.

Чаще всего в практике работы организации прослеживается формальный подход к набору персонала: выдвигается ряд требований к возрасту, образованию, опыту работы по требуемой специальности. Использование формального подхода не способствует эффективной деятельности организации, так как в организацию попадают случайные люди. Более того, подобное отношение может не только снижать мотивацию к труду у сотрудников и препятствовать их карьерному росту, но и затруднять сам процесс адаптации человека к организационному окружению. Успех организации во многом зависит от заинтересованности организации в квалифицированных работниках. Тем не менее организация может «лишиться» ценного сотрудника, не обеспечив процесс его адаптации.

Новый сотрудник, приступая к работе в организации, включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой соответствует совокупность норм, требований и правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. Многообразие позиций требует приспособления человека к ним. Адаптацию необ-

ходимо рассматривать как процесс взаимного приспособления и влияния организации и новых сотрудников друг на друга. В качестве механизмов влияния могут быть использованы нормы, требования, традиции, принципы жизни и деятельности, реализуемые в организации. С другой стороны, новый сотрудник также оказывает влияние на группу через свои представления, ожидания, нормы и особенности реагирования.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности организации совпадают с нормами и ценностями отдельного сотрудника. Чем быстрее и лучше он принимает и усваивает свои социальные роли, тем легче проходит процесс адаптации. Для сотрудника важным является способность быстро ориентироваться в нововведениях, в новых условиях, чутко воспринимать нюансы взаимодействия с коллегами и руководством. Но для того, чтобы сотрудник мог использовать эти механизмы, способствующие эффективному выполнению работы, его должны ознакомить с ними, ввести в курс дела, помочь и подкорректировать, в случае необходимости, его деятельность.

Новому сотруднику необходимо быть готовым к перемене условий деятельности, восприятию нового, нетрадиционного, отказу от привычных представлений. Преодоление трудностей процесса адаптации связано с гибкостью мышления и поведения новичка, отсутствием ригидности в суждениях и поступках. Новому сотруднику будет сложно соответствовать всем этим требованиям, если организация не направит свои усилия на работу по его адаптации.

Порой считается, что первоначальный период работы с кадрами ограничивается оформлением документов, ознакомлением с техникой безопасности, режимом труда, рабочим местом, навыками владения средствами и предметами труда, в результате чего человек считается введенным во все обстоятельства производственного процесса и жизни коллектива. Между тем, все указанные процедуры не достаточны для включения работника и в деятельность, и в коллектив. Они могут рассматриваться только как предварительные процедуры ознакомления. Если ограничиться только этими процедурами, то вновь принятый на работу человек будет фактически обречен на эмпирическое овладение всеми производственными и социальными особенностями предприятия, что может привести к потере организацией ценного работника.

В зависимости от того, насколько организационное окружение станет значимым для новичка, насколько нормы и ценности организации совпадут с его нормами и ценностями, насколько будет понятен и интересен производственный процесс, настолько эффективной окажется работа сотрудника. Однако на данном этапе развития коммерческих структур организации не затрудняют себя чем-то большим, чем оформление необходимых документов, хотя проблема адаптации новых сотрудников стоит очень остро. В связи с этим является актуальной разработка специальных программ по приспособлению новичков. В качестве основы для разработки подобных программ используется организационная культура, которая реализуется на предприятии.

В 1999—2000 году нами было проведено исследование в коммерческих учреждениях г. Екатеринбурга (коммерческом банке и частном торговом предприятии). Всего в исследовании принимало участие 37 человек. Использовались следующие методики: тест рисуночной ассоциации С. Ро-

зенцвейга, тест цветового выбора М. Люшера, методика исследования восприятия индивидом группы Е.В.Залюбовской, методика экспресс-диагностики психоэмоционального напряжения, методика исследования причин стресса в работе, а также разработанная нами анкета для выявления субъективных представлений о работе в новой организации. Анализ данных осуществлялся с помощью математических методов.

На основе анализа данных, полученных в процесс исследования, были выделены основные факторы организационной культуры, на которые в дальнейшем можно опираться при разработке программы адаптации для какой-либо организации: условия труда, особенности взаимоотношений новичков с коллегами и руководством.

Согласно данным анкетирования сотрудников обеих организаций условиями труда удовлетворено большинство новичков. Необходимо отметить, что под условиями труда мы понимаем не только санитарно-гигиенические условия, но и возможности повышения квалификации, обучения в организации, что во многом обусловлено культурой организации и типом кадровой политики.

Анализируя взаимоотношения новичков с коллегами, мы, прежде всего, определяли формы взаимоотношений: наличие поддержки, помощи новичкам со стороны коллег, характер взаимоотношений (грубость, мягкость). Данные, полученные с помощью методики исследования причин стресса в работе, демонстрируют стрессовый характер взаимоотношений новичков с коллегами. Например, грубые ошибки коллег в работе рассматривают как стрессовый фактор 73 % опрошенных новых сотрудников в банке и 59 % новичков в торговом предприятии. В коммерческом банке 66 % оценивают бездеятельность коллег как стрессовый фактор (при этом 13 % считают, что этот фактор действует часто), а в магазинах частного предприятия 86 % продавцов также оценивают бездеятельность коллег как стрессовый фактор (из них 41 % опрошенных оценивают этот фактор как часто возникающий) (рис. 1).

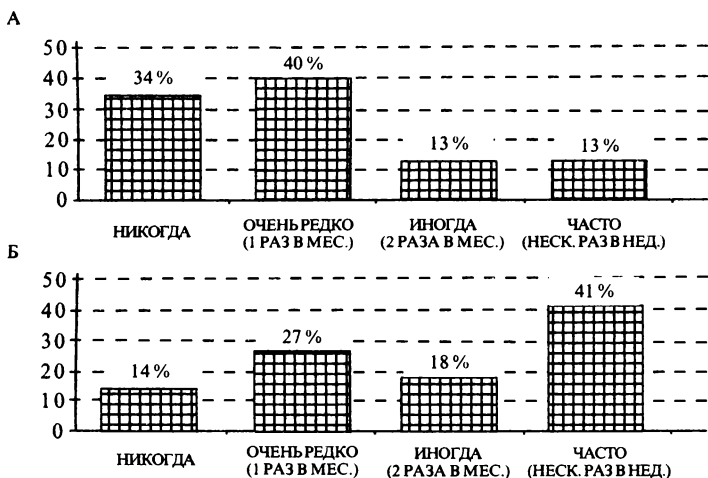


Рис. 1. Оценка сотрудниками банка (А), магазинов (Б) частоты воздействия стрессового фактора «Несправедливое отношение руководства».

Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что новички при поступлении на работу испытывали страх (32 % — в магазинах), сомнения (33 % — в банке), боязнь ошибиться (55 % — в магазинах и 53 % — в банке). В качестве основных потребностей, определивших выбор деятельности новичками, была неудовлетворенность материальным положением, потребность в принятии, безопасности и самоактуализации. Для 60 % новичков банка и для 64 % новичков-продавцов особенно важным является принятие и ощущение собственной значимости в коллективе. Потребности в поддержке, принятии и желании проявить инициативу являются актуальными для 80 % новых банковских служащих и для 73 % адаптантов в магазинах. Однако указанные выше потребности оказались неудовлетворенными у большинства новичков в исследуемых коммерческих организациях. Мы объясняем это особенностями организационной культуры и кадровой политики, которые не способствуют реализации этих потребностей.

Ожидая поддержки и помощи, новички в обеих организациях отмечают, что руководители уделяют мало внимания их трудностям и практически не оказывают помощи. Более того, руководство усугубляет сложный процесс адаптации собственным некорректным и несправедливым отношением (рис. 2). Таким образом, актуализировавшиеся

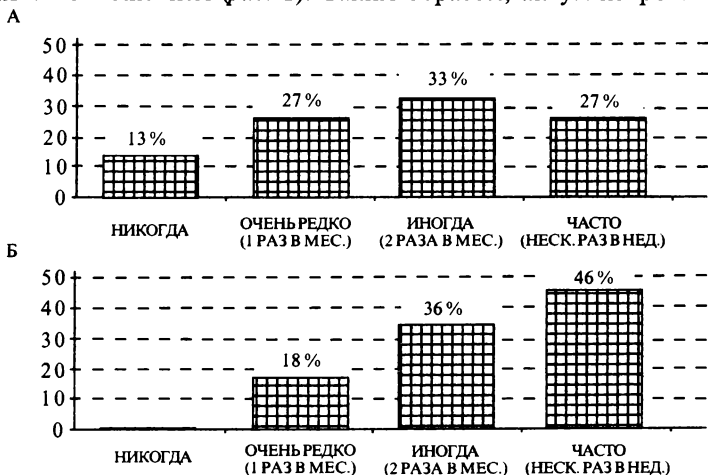


Рис. 2. Оценка сотрудниками банка (А), магазинов (Б) частоты воздействия стрессового фактора «Несправедливое отношение руководства».

потребности в поддержке и принятии остаются неудовлетворенными, затрудняя процесс адаптации нового сотрудника, о чем свидетельствуют результаты анкетирования.

Особенности экономического состояния общества: страх потерять работу, неопределенность ситуации, отсутствие поддержки и понимания со стороны руководства и коллег осложняют процесс адаптации, создают условия для повышения тревожности. Об этом свидетельствуют данные, полученные с помощью методики М. Люшера. Отмечается снижение работоспособности, нарушение стрессоустойчивости у 18 % новичков, так как красный, зеленый и желтый цвета рассеяны или

вообще смещены к концу ряда. Подобная тенденция наблюдается в 90 % случаев. Кроме того, у большинства испытуемых красный цвет смещается в правую сторону ряда, что может означать наличие физического и нервного истощения из-за перенапряжения.

Повышение тревожности, перенапряжение, отсутствие поддержки со стороны коллег и руководства, неопределенность ситуации обуславливают во многом особенности эмоционального реагирования новичков. Доминирующую позицию занимают реакции с фиксацией на самозащите у 50 % новичков и реакции экстрапунитивного характера у 77 % новичков. Преобладание подобного типа реакций может свидетельствовать о том, что взаимодействие с окружающими у новичков будет осложнено наличием защитных и компенсационных процессов, а также, что те страхи, которые были выявлены в ходе исследования, в процессе работы в организации могут подкрепляться действиями коллег и руководства.

Результаты исследования убедительно свидетельствуют, что процесс адаптации новых сотрудников уделяется слишком мало внимания, что приводит к трудностям работы в организации. Сотрудникам, которые только начинают работать, приспособляясь, испытывая давление со стороны организационного окружения, нужна помощь. Адаптация — процесс трудный, поэтому он нуждается в управлении.

*Н. С. Минаева, О. В. Ханипова*

## **ВЛИЯНИЕ ОБРАЗА КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ НА ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ**

Можно условно выделить два этапа в истории изучения конфликта: начало XX в. — 50-е годы и конец 50-х годов — настоящее время. В первой половине века конфликт не выделялся в отдельный объект исследований, а рассматривался как составная более широких концепций. Психологов интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые из причин, приводящие к нему, но не сам конфликт как центральное звено исследования. На рубеже 50-х — 60-х годов появляются исследования, где научный интерес психологов обращен непосредственно к этому феномену, причем конфликты рассматривались как весьма негативные явления, которые вредны и должны быть уничтожены. Сегодняшние специалисты признают не эффективность данной точки зрения. Конфликт является естественным и неизбежным результатом в деятельности любой группы, он может иметь как негативное, так и позитивное значение.

Понятие «конфликт» многозначно и имеет множество определений. Слово «конфликт», пришедшее из латинского языка, обозначает столкновение, спор, разногласие. В основе конфликта лежат противоречия, которые являются объективной основой зарождения и развития конфликтов, вызывают столкновения интересов людей, трансформируются в причины и мотивы действий субъектов. Даже в тех случаях, когда конфликт возникает без видимых причин, конфликтная ситуация порождается латентным (скрытым) действием противоречий в социальных системах.

Анализ конфликтов проводится не только для того, чтобы объяснить механизм их возникновения и развития, а в целях управления конфлик-